



# MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

18  57

**BGE**



**2020**



**1. szám**

## Online folyóirat

Szerkesztette: VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD - FENYVESI Éva, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék

Felelős kiadó: FENYVESI Éva, PhD  
a Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék vezetője

ISSN 2630-886X

2020.

# AZ ÚJ GENERÁCIÓ, MINT ERŐFORRÁS

## THE NEW GENERATION AS A RESOURCE

MALATYINSZKI Szilárd

**Kulcsszavak:** *generációk, foglalkoztatás, digitalizáció, humán erőforrás*

**Keywords:** *generation, employment, digitalization, human resource*

**JEL kód:** *J11, J21, J24*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Napjainkban a generációs problémák nem csupán az oktatási intézményekben, hanem a munkahelyeken is jelentkeznek. Az eltérő generációk eltérő szemléletet igényelnek az oktatás, képzés és a munkahelyi HR feladatok szempontjából is. Olyan új dimenziót képviselnek a digitalizációval átszőtt generációk egy-egy cég életében, melyre a menedzsment – főként a kisebb, nem nemzetközi vállalkozásoké – még nincs teljes mértékben felkészülve.*

*Kutatásom azokra a funkciókra hívja fel a figyelmet, melyek eszköztárszert jelentenek a menedzsment számára. Már a célcsoport toborzására és kiválasztására megtervezett és jól bejáratott eszközöket is felborítja az új nemzedék. Amennyiben elhelyezkednek, úgy a kollégák közötti szemlélet, motivációs rendszer és karriermenedzsment okoz majd nehézséget. Minden olyan funkciót körüljárók írásomban, melyekre érdemes és hasznos figyelni abba, hogy ne veszítsük el e generációt cégeinkből, sőt eszközként használjuk azt az innovációt, szemléletet, kreativitást, melyet erőforrásként nyújthatnak számunkra. A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásán túl a hazai mikro- és KKV-szektor szervezetfejlesztési folyamatain keresztül empirikus információkat is nyújtok az érdeklődők számára.*

*Eredményem alapján megállapítható, hogy a generációk különbségei – megfelelő vezetői eszköztár segítségével – képesek fejleszteni a cégek szervezeti kultúráját, erősítik eredményességét és támaszul szolgálhatnak válság helyzetben is. Fontos, hogy vezetőként megismerjük a generációk sajátosságait, kommunikációs eszközeit, motivációs sajátosságait és a rugalmas munkaidőre, minőségi eszközökre vonatkozó elvárásait.*

## SUMMARY

*Nowadays, generation problems occur not only in educational institutions but also in the workplace. Different generations need a different approach to education, training and HR work at the workplace. The new generations have a new dimension in the life of a company that management is not yet fully prepared for.*

*My presentation draws attention to the features that represent a toolkit for management. Already designed and well-trained tools for the recruitment and selection of the target group are being disrupted by the new generation. If they are started working, the attitude, motivation system and career management between colleagues will be difficult. I'm going to explore all function – innovation, creativity, point of view - to avoid losing this generation from our companies that we can provide as a resource for us. In addition to the processing of Hungarian and international literature, I also provide empirical information to interested parties through the development processes of the Hungarian micro and SME sector.*

*Based on my results, it can be stated that the differences between the generations - with the help of a suitable management toolkit - are able to develop the organizational culture of the companies, strengthen their effectiveness and can serve as a support in crisis situations as well. It is important to know as a leader the peculiarities of generations, communication tools, motivational features and expectations of flexible working hours and quality tools.*

## BEVEZETÉS

A mai fiatalok viselkedési szokása, reagálása, nézőpontja több területen megváltozott. Újak a hozzájuk vezető kommunikációs eszközök, eltérő a motivációs rendszerük, más az eszközigényük és teljesen megváltoztak a nézőpontjaik is. Szervezetfejlesztési szakértőként olyan dimenziókat látok a mikro- és KKV-szektorban, melyeket érdemes megfogalmaznom és átadnom ahhoz, hogy a generációk illeszkedéseit az eredményesség szolgálatába állítsuk. Nem gondolom azt, hogy az X, Y és Z generációk teljesen homogén közösséget alkotnának, azonban ezek tulajdonságai jellemzők egy nagyobb populációra és így célszerű együtt kezelni őket. Magyarországon igen nagyok az eltérések a cégek tőkeerejében, rugalmasságában, innovációjában és természetesen a fiatalokkal való kapcsolataikban is. Munkám során többször tapasztaltam, hogy egy-egy vezető ugyanúgy próbál a különböző generációkhoz utat találni, ugyanazokkal az eszközökkel, motivációs eszközökkel, stílussal, támogatói háttérrel. A generációk a hasonló eszközöket eltérően kezelik, más-más módon hatnak rájuk. E stílus szerint egyesek szívesen veszik – pl. a kedves és atyáskodó stílust – míg másokból mosolyt és értetlenséget vált ki.

Célkitűzésem szerint írásom támogatja azokat a kis- és középvállalkozásokat, akik irányt igyekeznek találni a jelenlegi alacsony szintű potenciállal bíró dolgozni is akaró humánerőforrással rendelkező munkaerőpiacon. A megtartás, a hatékony és innovatív munkavégzés mára már nem csupán egy lehetőség, hanem egy erőforrás. A cégek saját erőből vagy támogatásból megkapják mindazt az eszköz- és feltételrendszert, mely az innovatív termeléshez szükséges, de csak az ember az, aki hatékonyan tudja kezelni, és a vállalati célkitűzés szolgálatába tudja ezeket állítani.

Tanulmányomban megválaszolandó kérdéseim:

- A generációk viselkedésbeli eltérései milyen hatással vannak a munkavállalásra?
- A hagyományos HR-funkciókban milyen eltéréseket célszerű használnunk, hogy követni tudjuk az új generációk igényeit?
- Milyen trendekre számíthatunk, ha eredményesek és hatékonyak szeretnénk maradni az új generációk foglalkoztatásában?

## SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

### *Generáció fogalma*

Biológiailag a generáció az élettartam, a gyermekvállalás ideje. Korábban 20-25 éves korukban vállaltak a fiatalok gyereket, ma már átlagosan 30-31 éves korban vállalják az első gyermeküket. Szociológiai nézőpont szerint „a generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, akiket sajátos események, trendek és folyamatok alakítottak és kötnek össze. A generációhoz tartozás tehát azt jelenti, hogy a kortársak történelmileg azonos korszakban és földrajzilag azonos helyen élnek, valamint hasonló értékeket képviselnek.” (KOMÁR, 2017). A történelemben a generáció egy adott térben és időben megjelenő emberek csoportja, és ez kollektív személyiséget nyújt számukra. Dr.

PAIS Ella Regina szerint a történelmileg azonos korszakban földrajzilag adott helyen élés jelenti és az, hogy azonos életkorú emberek hasonló értékeket, hitet vallanak, a kortársakkal pedig mintegy közösen élik meg önmagukat (PAIS, 2013).

Érdekes megfigyelni, hogy a jungi személyiségmodell alapértelmezésével négy alapfunkció működése követhető nyomon (ANTALFAI, 2007, pp. 166-190):

1. Érzékelés, észlelés: a világ leképezése úgy, ahogy az ember fiziológiai valója és környezetének aktív, visszaható kapcsolata jelenik meg. Itt fontosak a korábbi tapasztalatok, ismeretek, érdeklődés, beállítódás, lelki állapot, tanulás, kultúra és a társadalmi-gazdasági környezet.
2. Gondolkodás, mint szimbolikus tevékenység: a valóság elvont tükröződésével információt kialakító folyamat. A problémamegoldó gondolkodás kapcsán a célhoz vezető út végigjárása és megtalálása történik. A megoldási sémák kialakítanak gondolkodási szimbólumokat.
3. Érzés, emóció: szubjektív állapot, amelyben a környezeti történésekre adott válaszuk rögzül. Szoros a kapcsolata a motivációkkal. Az érzelmek tartalma szimbióziusban van az életkori szakaszokkal a gyermekkortól az idős korig.
4. Intuíció: ösztönös megérzés. Az intuíció a valóság és a képzelet közötti híd, amely segít az indulástól az érzékenység történő eljutásban. A beleérző képesség támogat abban, hogy a korábbi tapasztalatainkat és a képzeletünket felhasználva megoldási lehetőséget tárjunk fel és alkossunk meg.

Az egyes generációs szakaszokban érdekes megfigyelni azt, hogy a meghatározott korosztályhoz tartozók azonos attitűdök, értékek és szervezeti kultúra mentén gondolkodnak, így szeretnék átalakítani az oktatást, munkahelyeket és a kikapcsolódási lehetőségeket is. Ha meg szeretnék számukra felelni, akkor ezeket az igényeket nem szabad alábecsülnünk. A generációk illeszkedési lehetőségeire nagyobb hangsúlyt célszerű fektetni annak érdekében, hogy ne csak egymás mellett, hanem együtt éljenek.

A generációs lehatározások kapcsán NEMES Zsuzsanna generációkutató kissé más nézőponton van. Véleménye szerint nem lehet ilyen szinten – akár évektől-évekig elkülöníteni egy generációt, mert nem homogén csoport. Az azonos korúak között is hatalmas eltérések lehetnek, és a generációs mítoszt, a sztereotípiákat csak a média építette fel. A „generációk” közötti eltérések adódhatnak térségi, kulturális, gazdasági stb. okokból kifolyólag (TÁBORI, 2018).

### ***Hagyományos generációs lehatárolások***

Több megnevezés, több évszámhoz kötődő időszak jellemzi az egyes generációkat attól függetlenül, hogy ki dolgozta fel és milyen országban a lehatárolást. A következő lehatárolások MERETEI Barbara összefoglaló írása nyomán születési idők alapján fogalmazzuk meg magyarországi viszonylatra (MERETEI 2017):

- Veterán: 1928 – 1945

- Baby Boomer: 1946 – 1965
- X generáció: 1966 – 1979
- Y generáció: 1980 – 1995

A Veteránok főként a szabályokhoz ragaszkodnak, a közösségi jóhoz, a megkésett jutalomhoz és a hatalom tiszteletéhez. Nem jártasak a technológiában, nyelvekben és a személyes kapcsolat fontosabb számukra a telefon és az e-mail helyett.

A Baby Boomer-ek legfőbb munkahelyi értékei az egyenlőség, optimizmus, lojalitás, csapatszellem. Ők általában ellenállnak a technológiának, de felismerik a fejlődés fontosságát – lassan hozzászoknak a digitalizáció vívmányaihoz.

Az X generáció a digitális bevándorlók csoportja. Gyermekkorukban jelent meg a kábeltévé és a mobiltelefon. A rendszerváltás által cégeket alapítottak, vagy gyakran kerültek multinacionális vállalatok vezető pozícióiba. Könnyen tanulnak, rugalmasak, függetlenek, megbízhatók, magasan kvalifikáltak és szeretik a szórakoztató dolgokat.

Az Y generáció tagjai (vagy Millenium generáció) megélték a rendkívül gyors technológiai fejlődést, a globalizációt. Ők a youtuberek, akik nem tekintik eszköznek a kazettát, CD-lejátszót vagy rádiót. Online platformon gondolkodnak, az ő életükben születtek a legfontosabb közösségi médiafelületek. Szeretik a versenyszellemet, a spiritualitást, a technológiai innovációkat, elfogadják a diverzitást.

## KUTATÁSMÓDSZERTAN

Módszertanom szerint szekunder irodalomból lehatárolom a különböző generációkat, majd ezeket kritikával illetem, hiszen egy-egy generáció jóval több annál, mint hogy mindenkit egy kalap alá vegyünk. Még ebben a kis országban is igen nagyok az eltérések. A foglalkoztatási módok változását, azok fejlődését tervezem bemutatni, illeszttem az új generációk igényeivel. A szervezetfejlesztési tapasztalataim alapján a szervezetekben hagyományosan elválasztható funkciókat fogom elemezni a szerint, hogy a megváltozott 21. században miként alakul át, vagy miként kellene átalakulnia ahhoz, hogy vonzó, működőképes legyen a mai fiatalok számára.

Hagyományos nagymintás kutatást nem folytattam, javaslatokat, ötleteket igyekszek gyűjteni kutatóknak, cégvezetőknek ahhoz, hogy a humán erőforrás fejlesztését kutatásaikkal, megváltoztatott gyakorlati tevékenységeikkel támogassák. Hiszek abban, hogy a gyakorlati tevékenységekből vonható le a kutatások igazi haszna és az elméleti kutatás és a gyakorlati megvalósulás egymást erősítő tevékenységekké válhatnak.

## EREDMÉNYEK

### *Új generációk igényei*

A mai 18-30 évesek már egyértelműen nem abban gondolkodnak, hogy találnak egy jó munkahelyet és ott harminc-negyven évig majd kényelmesen megtalálják a jövőjüket. E mellett családot alapítanak és a munkahellyel és párjukkal hűségben élik életüket. A nők és férfiak átlagos életkora az első házasságkötés idején öt évvel emelkedett; a 2000-es

évekhez képest 2015-ben már a 25 éves korról 30 éves kor körüli időszakra tolódott mind a férfiak, mind a nők házasságkötésének ideje. (www.ksh.hu) Ez azt is jelenti, hogy a gyermekvállalási hajlandóság évekként kitolódott. Míg a nők 1990-ben az első gyermeküket átlagosan 23 éves korukban várták, addig 2013-ban már 28 éves kör fölött. A tendencia megállni látszik, de sajnos, ha 30 éves kor körül szülnék elsőként a nők, akkor már kisebb valószínűséggel várnak újabb gyermekeket (KAPITÁNY – SPÉDER, 2015). A stabil házassági kapcsolatok és a gyermekvállalás idejének kitolódása a munkahelyi stabilitásra is hatással van. Gyermekek és házasság nélkül sokkal hamarabb és gyorsabban váltanak munkahelyet a fiatalok. Ha nem tetszik neki az egyik munkahelyen a vezető személye, nem látja biztosítva a karrierlehetőséget, vagy a bérigénye magasabb, akkor hamar keresnek már másikat a mai Y és Z generációk tagjai (HOLCZER, 2018).

Ellenőrzési módokban sokkal nagyobb szabadságot igényelnek, ellenben a felelősségtudatuk, a kötelezettségvállalásuk több esetben a munkáltatók tapasztalati alapján sokkal alacsonyabb. Az idősebb, rutinosabb munkavállalók lojálisabbak, jobban viselik az ellenőrzést és megbízhatóbbak, mint a fiatalabb, néhány éves tapasztalattal bírók. A mai Z generációs fiatalok a bérigény mellett a szolgáltatási minőséget is nézik egy modern, „trendi” munkahelynél. Nem elégséges az, hogy megfelelő anyagiakat adjon a munkáltató, fontos a szolgáltatási környezet, a szervezeti kultúra. Egyáltalán nem mindegy, hogy az iroda miként néz ki, vagy a cégnek milyen a honlapja, mit gondolnak az emberek róla. Amikor a fiatalok egymás között beszélgetnek, akkor azonnal megnézik a cég weboldalát, közösségi profilját és számít az, hogy a cég miként jelenik meg a társadalomban (ROÓZ, 2013).

A pénz és a karrierlehetőség mellett ma már megjelenik a kettős karrier lehetősége egy modern vállalkozásban. A mai családmódban egyáltalán nem mindegy, hogy családbarát munkahelyen dolgozik valaki, vagy 8-17 óráig tartó időszakban kell megoldani a gyermekelhelyezést. A modern cégek rájöttek arra, hogy a munkaerő megtartásának és a hatékony munkavégzésnek a záloga az, ha a munkavállaló nyugodt környezetben tudhatja a gyermekét még akkor is, ha ehhez kell illeszteni a munkarendet, vagy egy-egy értekezlet kezdési idejét. Hosszú távon meghálálja a munkavállaló, ráadásul a toborzási lehetőségek szűkösek, költségei magasak. Amíg 10-15%-os volt a munkanélküliség (KSH, 1993), addig sokkal nagyobb volt a választási lehetősége a munkáltatóknak, ma már a fejlettebb térségekben szinte csak súrlódási munkanélküliségről beszélhetünk. Több helyen egymás ellen licitálnak egyre magasabb bérekkel a cégek, hogy átcsábítsák a dolgozókat. A dolgozók érdekeit figyelembe véve ez előnyös folyamat, de cégek versenyképessége a jövőt tekintve szinte csak ukrán, román, szerb vagy még távolabbi dolgozók bevonásával lehetséges.

### ***A toborzás régen és ma***

A toborzás hagyományosan régen a gyárkapukon kívül lévő táblákon történt, majd átvették az újságcikkek és a sajtóhagyomány. Ma, ha valaki munkát keres vagy munkahelyet vált, akkor közösségi oldalakon, weboldalakon böngész, vagy elküldi egy fejtábla cégnek



az önéletrajzát. Hagyományosan különvált a generációk stratégiája a munkahelyek megkeresése kapcsán. Az X generáció még digitálisan szinte tudatlan, ritkán keres az interneten munkahelyet és az önéletrajza elkészítéséhez is a gyermekeitől kér segítséget, vagy a kormányhivatali dolgozóktól. A Y generációk tagjainak már meg kellett tanulni az internetes munkalehetőséget ajánlókat, az online platformokat, a felhő alapú adattárolást és a videóhívásokat. Igaz ugyan, hogy még újdonság volt a fiatal korukban a mobiltelefon, de megtanulták, kikényszerítette az élet a digitális tartalmak feldolgozását, létrehozását (TARKI – KANARA, 2019). Toborzási stratégiájukban már inkább az internetes portálok, közösségi oldalak és a személyes kapcsolatrendszerek dominálnak (FROMM, 2018). A Z generáció tagjai már nem éltek az internet világa nélkül. Ők már inkább a közösségi oldalakon keresnek munkát, egy-egy közösségi csoportra ráírnak, ha munkát keresnek. Igen, munkát és nem munkahelyet. Ők nem szívesen dolgoznak fix munkahelyen, egyéni vállalkozóként, szabadúszóként vállalnak egy-egy munkát, vagy betársulnak egy online vállalkozásba részfeladatokkal. Ők már hagyományos kétékezi munkában nem nagyon gondolkodnak. Alkotni szeretnének, de nem fizikai eszközökkel. Online térben, közösséget szervezni, webáruházon keresztül terméket, szolgáltatást eladni, kereskedni, vagy inkább marketinges, grafikai tevékenységet csinálni. Kissé sarkított a leírt nézőpont, de a fix tér- és időkapcsolat egy munkahely felé számukra egyre nehezebben kezelhető. Akkor szeretnének dolgozni, amikor felkeltek az ágyból és lehetőség szerint minél kevesebb utazással... ha lehet, akkor inkább otthonról.

A régebbi X és Y generációk alacsonyabban képzett csoportjai egyre nehezebben találnak munkát – főként a multinacionális vállalatok közösségeiben – míg a fiatal generációkra igen nagy volna az igény, de ők sokkal inkább szabadúszók szeretnének lenni. Ezt a 21. század egyik ellentmondása. Ma Magyarországon egyre több szakmunkásra van igény. Kormányzati, kamarai törekvés is az, hogy az érettségizettek közül egyre többen tanuljanak szakmát, már a másodszakra megszerzése is ingyenessé vált. A cégek egyre magasabb béreket adnak annak érdekében, hogy találjanak szakembereket. A szakmai végzettséggel rendelkezők minimálbére egyre nő. A fentiek eredőjeként bízunk benne, hogy hosszú távon megerősödik a kétékezi szakmunkák presztízse és a külföldön dolgozók, tapasztalatot szerzők egyre nagyobb arányban térnek haza.

A Z generáció tagjai már magunk választják a munkahelyüket és nem fordítva. A fejevadászok vezetői funkciókban és IT területen már hétszámjegyű jutalékokat kapnak egy-egy megfelelő munkavállaló megtalálása kapcsán. A toborzási szakmában is megjelentek az előszűrő szoftverek, a kompetenciatesztelő programok az interjúk helyett. Az első egy-két körben már ritkán találkozhatunk élő interjúkkal, sokkal inkább az online tesztek jelennek meg a papír alapú tesztek és kérdések helyett.

Az álláshirdetésekből fellelhető tendencia, hogy az OKJ-s szakképzések és diplomás elvárások helyett a kompetencia szintű leírásokban bíznak jobban a vállalkozások. Olyan gyorsan változnak az egyes szakmákhoz köthető tartalmak, hogy a szakképzés és a felsőoktatás egyre kevésbé tudja leképezni ezeket. A tartalmak meghatározása helyett a

képességek, kompetenciák kerültek a fókuszba – ezeket mérik a bemeneti tesztek is a motivációs, beillesztési lehetőségekkel egyidőben.

### ***Beillesztés***

A generációk sokszor azért nem tudnak együttműködni, mert a cégek – főként a mikro- és kkv-k – nem foglalkoznak azzal, hogy megfelelően meghatározzák azokat a feladatokat és célokat, melyeket teljesítenie kell az adott személynek. Itt nem arról van szó, hogy nem kapnak munkaszerződést, vagy munkaköri leírást, hanem arról, hogy az idősebb generációknak több időre van szüksége ahhoz, hogy alkalmazkodjon. A fiatalok részéről gyakran hiányzik a tisztelet, az alázat és az elfogadás.

Egy új dolgozónak szüksége van egyértelmű feladatokra, megfelelő minőségű eszközökre, de ezen felül egy bátorító szóra is. Ha egy mentort kijelölünk mellé az ott lévő rutinos – akár több évtizede ott dolgozó által – akkor segíti, támogatja őt, e mellett pedig megemeljük a presztízsét a régebbi dolgozónak. Jó esetben a két generáció szinergikusan tud együtt dolgozni, képességeikkel erősítik egymást. Az idősebb érti a szakmai fogásokat, míg a fiatalabb jobban ért az informatikához, nyelvekhez, vállalatirányítási rendszerhez és rendelkezik egy olyan vehemenciával, amely új energiát, új nézőpontot hozhat egy régi struktúrába – ha megfelelően ki tudják aknázni (és nem kihasználni) a képességet.

A munkahelyeken sokszor már rotálják a dolgozókat, ami köszönhető a változó munkaköröknek, a cégek változó feladataihoz kapcsolódóan. Sokszor nem állandó csoportok, osztályok jönnek létre, hanem projektközösségek, ahol az alkalmazkodás, a problémamegoldó képesség és a rugalmasság alapfeltétel. A projektekhez eltérő módszerekre és eszközökre van szükség, ami folyamatos tanulást, fejlődést és változást igényel minden szereplőtől. A fix nézőpontot, a becsontosodott szemléletet, a makacsságot ma már nem támogatja egyetlen menedzser szemléletű vezető, dinamikus vállalkozás sem.

Sok jó gyakorlatot láthatunk a generációk együtt élésével kapcsolatban, melyet legjobban jól összefoglal Francis and Fernanda Hoefel tanulmánya. A digitális generáció eltérő igényeihez kénytelenek a cégek alkalmazkodni módszerekben, menedzsment szemléletben és tárgyi eszközökben egyaránt (FRANCIS – HOEFEL, 2018).

### ***Hogyan motiváljuk a fiatalokat?***

A humánerőforrás minősége szempontjából alapvető kérdés, hogy miként tudjuk motiválni a dolgozóinkat. Armstrong szerint a munkakör tartalmából adódó motiváció: kihívást jelentő munka, felelősség, cselekvési szabadság, lehetőségek a képességfejlesztésre stb.; és a külső motiváció, melyet a menedzsment ösztönzésre használ: jutalom, bónusz, béremelés (ARMSTRONG, 2005 p. 72-73.). A fiatalok motivációja tapasztalataink alapján más irányultságú, mint az érettebb generációké. Az anyagi, bérjellegű külső motiváción és tárgyi eszközökön (autó, laptop, telefon) kívül sokkal inkább megjelenik a munka minőségében, a munkahely presztízsében, a kapcsolati

tőke és a nyelvtudás fejlesztésében. Kiemelkedik a munkahely megítélésében a munkakörnyezet kialakítása, az ergonomikus bútorok és IT eszközök biztosítása.

A munkahelyek legfőbb motivációs eszköze a rugalmas munkaidő, a teljesítménybérezés és a változatos béren kívüli juttatási elemek biztosítása is. Ma már nem várnak a fiatalok évtizedeket az előléptetésre sem. Ha nem tudja munkáltató belátható időtávba helyezni a magasabb pozíciót, akkor egy-két év alatt elhagyják a képzett fiatal szakemberek a céget. A karriertervezés, karriermenedzsment, a nemzetközi karrier biztosítása mindennaposá vált.

A projekt alapú tevékenységek rugalmasságot igényelnek, ami a fiatal generáció számára izgalmas változatosságot jelent. A gyakorlatban történő, alkalmazható tudást igénylő fiatalok egyre jobban kikényszerítik a régebbi generáció megváltozását (MONTANA – PETIT, 2018; ZIVA, 1987).

### ***A generációk képzési igényei***

Míg a belső képzések, a kötelező – jogszabály szerint megvalósuló – képzések elfogadottá váltak a cégeknél, addig a legfontosabb fejlesztési forrást jelentő szakmai továbbképzések a fiatalok oldaláról elvárásként fogalmazódnak meg. Míg az X és Y generációk majdhogynem kényszerként élik meg a munkáltatók képzési szándékait, addig a fiatalabbak szívesen járnak képzésekre és sokszor olyan képzésekre, melyeket ők keresnek maguknak és a fejlődésüket szolgálják. A munkáltatók joggal várják el a tanulmányi szerződések megkötését a fiataloktól. Ők azonban sokszor nem maradnak az adott cégnél, hanem kifizetik, vagy az új cégükkel kifizettetik a minőségi képzéseiket a távozáskor. Egy-egy külföldi munkahely kapcsán ez már nem motiváció és nem működik a „röghöz” kötés.

A projekteken történő tanulás, az élményközpontúság, a gyakorlati tevékenységek szülte képzés mindennapos elvárássá vált, mely sokszor a virtuális valóságban történik megfelelő VR-eszközökkel. A lifelong learning, a lifewide learning fogalmak mára a céges valóság részévé váltak, csak az a kérdés, hogy milyen mélységben alkalmazzák a cégek tevékenységeikben.

### ***A digitális eszközök és a gondolkodási képesség kapcsolata***

Az új szakmák kapcsán egyre nagyobb az igény a kreatív, konstruktív, alkotó gondolkodású munkavállalók felé. Az automatizálható, digitalizálható, robotizálható tevékenységeket átveszi a technika. Ezekhez nem szükségesek már segéd munkások, betanított munkások vagy alacsony képességű szakmunkások, hanem elegendő egy minimális szintű programozó csapat, hogy összehangolja az eszközök, gépek működését. A kreatív szakmákban azonban nem lehetséges az automatizáció. Egy tanári, dizájnner vagy orvosi munkában még mindig szükséges a rugalmasság, rögtönzés és a tudás gyakorlati alkalmazása (WING, 2016).

Az digitális eszközök (közösségi tartalmak, filmek, televíziós csatornák) egyre inkább képi tartalomra fókuszálnak, így csökkentve a fiatalok gondolkodási képességét, kreativitását.

A média befolyásoló ereje egyre erősebb, míg az algoritmizálható tevékenységek egyre inkább fejlődnek. Érdekes látni azt az eltérő irányt, amely a két tendenciában megvalósul. Egyre keresettebbé válnak a gondolkodó, kreatív, jó problémamegoldó képességgel bíró fiatalok, akik multikulturális környezetben képesek dolgozni, vállalják a mobilitást és akár évenként váltanak telephelyt vagy országot a munkájuk kapcsán.

## **KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

### *Trendek a 21. században*

A robotizáció miatt az élők munkája csökken, míg a kreatív iparágak erősödnek. A gondolkodó – nem televíziós és közösségi médián szocializált – fiatalok helye és szerepe erősödni fog a tudásalapú gazdaságban. A projektközösségekben, mobilitásban gondolkodó fiatalok számára nem lesz szükséges a bizonyítványok és diplomák tömkelegére, hiszen a cégek a kompetenciákat és képességeket fogják előtérbe részesíteni (MARR, 2019).

A fiatalok kommunikációjuk, stílusuk, eszközeik, időgazdálkodásuk szempontjából előnyben részesítik a projekt alapú munkákat, a rugalmas vezetői stílust. Az online történő munkavégzés és ellenőrzés, a teljesítményközpontú gondolkodás, a rugalmas időkeretek mind-mind a fiatal generáció számára jelentenek előnyt. Számukra már nem – feltétlenül – öröm a munkahelyi közösség és nem jelent stabilitást egy határozatlan idejű munkaviszony.

A Z generáció számára szimpatikus munkahelyeken a szabadidő jelentősége megnő, mellyel egyidőben a személy felelőssége nagyobb lesz az időgazdálkodás és önképzés során. A rugalmas munkavégzéshez szükséges a kapcsolati tőke megerősítése, melyhez a nyelvi és kommunikációs képességek fejlesztésén át vezet az út. Néhány kulcsszó, amely a mai fiatalokat jellemzi: kreativitás, rugalmasság, mobilitás, nyelvtudás, önérvényesítés.

### *Jövőkép?*

A cél az, hogy egy hatékony, konstruktív és együttműködő kapcsolat alakuljon ki az egyes generációk között annak érdekében, hogy mindenki szívesen dolgozzon az adott cégnél, szervezetnél. Ennek érdekében a partnereknek sokkal nagyobb megértéssel, toleranciával lenne célszerű viseltetni egymás iránt. Az egyes csoportok felé hasznos volna egyfajta tájékoztató „kampány” annak érdekében, hogy miben erősek és miben kevésbé ahhoz, hogy növeljük az elfogadást. Az oktatási rendszer még mindig a hagyományos nézőpontok és módszerek szerint működik annak ellenére, hogy a digitális átállás, a technológiai újítások már megjelennek azoknál a cégeknél, ahol a gyermekek dolgozni fognak. A szakképzés 4.0 kormányzati elképzelés bízunk hozzá, hogy változtat a statikus rendszeren és képes lesz szakemberekkel – valódi szakemberekkel – feltölteni a vállalkozásokat.

A kormányzat részéről célszerű támogatni a rugalmas foglalkoztatási formákat (mindkét oldalról) és a vállalkozói készségfejlesztés elindítását.

A vállalkozások részéről a korábbi centralizált, hierarchikus rendszereket újra kell építeni és projekt módszerrel, a szervezeti bizalom megerősítésével, a termelői és szolgáltatói trendeknek megfelelően célszerű kialakítani a profilokat. A mikro- és KKV-szektorban az önfejlesztés, az időgazdálkodás, menedzsment képességek, az IT és az IOT fejlesztése, nemzetközi kapcsolatok kialakítása elengedhetetlen a piacképes szolgáltatások és termelési tevékenységek megvalósításához.

A fiatalok nyelvi, kommunikációs és IT kompetenciáinak fejlesztése, vállalkozói készségfejlesztés, a tolerancia fejlesztése szükséges ahhoz a nemzetközi eredmények és lehetőségek megismerésén túl ahhoz, hogy otthon érezzék magukat a világban.

Összefoglalva: szemléletváltozás, szemléletformálás, rugalmas nézőpontok és ítékezés nélküli gondolkodás megteremtése nélkül nem tudnak majd a generációk hatékonyan együtt dolgozni. Vannak biztató jelek mind az oktatási rendszer átalakításában (szakképzés 4.0), de szükséges a szülők kompetenciáit, nézőpontjait is fejleszteni ahhoz, hogy támogatni tudják az új generációkat a velük megfogalmazott igények megvalósítására.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANTALFAI, M. (2007): Személyiség és archetípusok Jung analitikus pszichológiájába. In: (Gyöngyösiné Kiss E. - Oláh A. szerk.): Vázlatok a személyiségről. Budapest, U.M.K. 166-190.
- ARMSTRONG, Michael - MURLIS, Helen (2005): Javadalmazásmenedzsment. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 72-73.
- Fromm J. (2018): Gen Z In The Workforce: How To Recruit And Retain Youth Generations, Forbes, 2018. 07. 03. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retain-youth-generations/#e193a827569d>, letöltve: 2019. 10. 07.
- FRANCIS T. – HOEFEL F. (2018): ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#>, letöltve: 2019. 10. 07.
- HOLCZER M. (2018): Job hopperek: a gyakori munkahelyváltás az új Y-generációs trend? [https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886\\_hu](https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886_hu), letöltve: 2019. 10. 07.
- KAPITÁNY, B. – SPÉDER, ZS. (2015): Gyermekvállalás - KSH Népeségtudományi Kutatóintézet. <https://demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografiaiportre/article/download/2466/2472> - letöltve, 2019. 07. 06.
- KOMÁR, Z. (2015): Generációelméletek, Új Köznevelés, 2017. október-november, 73. évf. 8-9. szám, <https://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmletek>
- MARR B. (2019): 5 Major Robotics Trends To Watch For in 2019, Forbes, 2019. 03. 08, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/03/08/5-major-robotics-trends-to-watch-for-in-2019/#229c23a15650>, letöltve: 2019. 10. 07.
- MERETEI, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés, Vezetéstudomány, XLVIII. Évf. 2017. 10. szám, 10-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>

- MONTANA, P. J. – PETTIT, F. (2008): Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(8). <https://doi.org/10.19030/jber.v6i8.2459>
- PIAROG, A. – ERDEI, P. – GERGELY, É. (2016): A Z generáció vezetőkkel szembeni elvárásai, In: *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Volume 1, issue 1, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és szervezéstudományi Intézet, 1-11 p. DOI: [10.21791/IJEMS.2016.1.39](https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.39).
- ROÓZ J. (2013): Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment, Saját honlap – közösségi oldalak lehetőségei, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010.
- TÁBORI, K. (2018): Az alfaktól az ómegáig – Interjú Nemes Orsolya generációkutatóval, *A Szív*, 2018. május, <https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-alfaktol-az-omegaig/> letöltve: 2019. 07. 10.
- TARKI, A. – KANARA, K. (2019): How Recruiters Can Stay Relevant in the Age of LinkedIn, *Harvard Business Review*, 2019. 02. 08. <https://hbr.org/2019/02/how-recruiters-can-stay-relevant-in-the-age-of-linkedin>, letöltve: 2019. 10. 07.
- TÖRŐCSIK, M. (szerk.) (2015): A Z generáció magatartása és kommunikációja, Pécsi Tudományegyetem, p. 349.
- WING, J. (2016): Computational thinking, 10 years later, *Microsoft Research Blog*, 2016. 03. 23. <https://www.microsoft.com/en-us/research/blog/computational-thinking-10-years-later/>, letöltve, 2019. 10. 07.
- ZIVA, K. 1987: Motivated inference: Self-serving generation and evaluation of causal theories, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 53(4), Oct 1987, 636-647, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.636>
- [https://www.ksh.hu/sajtoszoba\\_kozlomenyek\\_tajekoztatok\\_2017\\_02\\_14](https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlomenyek_tajekoztatok_2017_02_14)
- KSH, (2010): Magyarország 1989-2009 - A változások tükrében, Budapest, 2010. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo1989\\_2009.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo1989_2009.pdf) - letöltve, 2019. 07. 04.